

УДК 33

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
РОСИМУЩЕСТВА В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ****Амосова Т. А.,****научный руководитель канд. техн. наук Юронен Е. А.*****Сибирский федеральный университет***

Территориальное управление Федерального агентства по управлению государственным имуществом в Красноярском крае – ТУ Росимущества в Красноярском крае, является государственной организацией, а законы функционирования государственной организации определяет государственный чиновник или чиновники.

В ТУ Росимущества в Красноярском крае разработана организационная структура и существует штатное расписание. Нормативная документация постоянно обновляется. Предприятие имеет возможность увеличения количества персонала. Зависимость от персонала не высокая. Конкурентоспособность данного предприятия отсутствует.

При этом существует ряд недостатков системы управления ТУ Росимущества в Красноярском крае.

Отделы сформированным и распределены между заместителями руководителя не по своей функциональности, а по личностным предпочтениям.

Нормативная документация дает лишь общее представление о функциях и процессах на предприятии, поэтому при возникновении сложного вопроса приходится ориентироваться на знания более опытных сотрудников.

Государство стремится сокращать рабочие места в данных учреждениях, но при этом объем работы не уменьшается, в связи с чем снижается качество работы, уменьшается скорость ее выполнения.

В связи с небольшими заработными платами в государственные учреждения чаще всего идут студенты заочных курсов и выпускники. Существует высокая текучесть кадров. Несмотря на наличие должностных регламентов каждому новому сотруднику «на словах» объясняют его обязанности и функции.

На предприятии отсутствует целостность системы управления. Например, в случае заключения договоров аренды отделом контроля, управления и распоряжения недвижимым имуществом на объекты, учтенные в реестре федерального имущества и соответственно являющихся федеральной собственностью, необходимо внести данные сведения в реестр федерального имущества. Но документы направляются с довольно запоздалым сроком, в связи с большим объемом работ. Поэтому в случае обращения отдела контроля, управления и распоряжения недвижимым имуществом в отдел учета, ведения реестра федерального имущества и информационно-аналитического обеспечения для получения выписок из реестра федерального имущества на необходимые объекты, предоставление информации является устаревшим, так как документы о заключении договоров аренды не были своевременно направлены для внесения изменений сведений об объектах.

Таким образом, отсутствие целостности негативно сказывается на системе управления предприятием и достоверности данных.

Все эти проблемы могут быть решены с помощью внедрения системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества (далее – СМК) – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для

повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках, определяет конкурентоспособность любой организации. Она является частью системы менеджмента организации.

Широко применяется сертификация СМК по ИСО 9000. Сертификация СМК основана на проведении независимых аудитов третьей стороной (органом по сертификации). Среди организаций, действующих в сфере услуг и использующих модель ИСО серии 9000, растет количество органов государственной власти и местного самоуправления.

Стандарт ИСО 9001 уже знаком российским организациям в области государственного управления, в основном это касается органов местного самоуправления, но по количеству сертифицированных организаций Россия значительно отстает от многих стран.

Анализируя требования международных стандартов ИСО серии 9000, можно отметить, что ряд требований следует уточнить, учитывая специфику государственной службы.

Внедряя СМК в органах государственной власти необходимо решить, как минимум, три основные задачи:

1. Создать систему государственного управления, ориентированную на гражданина, воспринимающую гражданина как заказчика государственных услуг, заложить соответствующие механизмы оценки результативности такой системы.
2. Создать систему способную к саморазвитию, изменениям.
3. Реализовать принцип открытой, прозрачной системы. Для этого, помимо внедрения требований стандарта ИСО 9001, необходимы его корректировки и адаптация.

Главная проблема системы государственного управления – это низкое качество государственных служащих и неспособность эффективно решать задачу профессионального роста, развития кадров. Сотрудникам нужна интересная среда для развития, роста, интересный руководитель, образ его отношений и мировоззрения. Если государство желает быть современным, успешным и адаптивным к переменам, то важно учитывать эту ключевую особенность в сфере формирования нового типа чиновника.

Органам власти нужно вводить отдельную главу, описывающую типы потребителей с указанием иерархии потребителей, выводя гражданина на первое место, а всех остальных – на второе: хозяйствующие субъекты, органы власти, СМИ, некоммерческие организации, международное сообщество.

В действующей системе анализа деятельности исполнительной власти есть несколько проблем:

1. Оценка работы конкретного ведомства не привязана к мнению прямых потребителей услуг этого ведомства. Выводы о результатах работы, как правило, строятся на макростатистике.

Необходимо для ориентации ведомства на запросы потребителя, на нужды граждан внедрять методы прямого мониторинга удовлетворенности потребителя, конкретных заявителей, жалобщиков, граждан, компаний, с привязкой к конкретным подразделениям ведомства, руководителям.

2. Как правило, в ведомствах слабо развита система анализа деятельности конкретного структурного подразделения, система оценок результатов его работы, практически нет практики публичного отчета ведомства о проделанной для граждан работе.

Необходимо внедрять процессные модели управления с разработкой системы оценки результативности и эффективности всех подразделений, рейтинговые

инструменты в оценке работы подразделений ведомства. Вводить практику публичных отчетов перед гражданами о результатах работы за год, с информацией о прямой пользе ведомства для развития благополучия граждан.

3. Нет системы сравнительных рейтингов ведомств между собой по качеству работы.

Необходимо создавать внешние, системные стимулы, побуждающие улучшать свою деятельность: публичный мониторинг прямых потребителей; сравнительные рейтинги ведомств. Вся система оценок должна быть прозрачной, открытой, публичной.

В кадровой политике целесообразно отражать особенность подхода к развитию качеств сотрудников, которая заключается в том, что чиновник должен сочетать в себе не только высокие профессиональные, но и личностные качества. Сама идея синтеза в сотруднике высоких профессиональных и личностных качеств чрезвычайно важна, и важно ее выделять как главную в кадровой политике любой организации, в том числе в органе власти, поскольку только такой синтез дает устойчивость коллективу, гарантирует его движение вперед.

Ключевой подход организации в отношении кадров должен быть понятен персоналу, озвучен и желательно изложен в виде ясного, небольшого документа. Необходимо дать разъяснения:

- ценностей организации, описав, что именно понимается под сотрудничеством, эффективностью и открытостью;
- принципов и подходов к подбору кадров;
- принципов и подходов к ротации кадров (не столько формальных, в рамках закона, но основываясь на политике и ценностях организации);
- принципов и подходов к формированию программ обучения.

Такое разъяснение очень важно для сотрудников как вновь прибывших, так и действующих, оно формирует ясные правила, позволяет понять свое положение в данной системе, оценить возможности для своего роста и требования, которые позволяют такого роста добиваться.

Реализация кадровой политики должна осуществляться путем разработки планов, программ по всем ее направлениям: развитие профессиональных навыков и знаний; развитие ценностей, личностных качеств. По данным планам и программам следует определить целевые показатели (цели в области качества). Осуществлять анализ достижения этих целей, разрабатывать предложения по улучшению работы в данных направлениях.

Ведомства, как правило, информационно закрыты:

- сайты слабые;
- пресс-конференции – редкость;
- решения и разъяснения на сайте не размещаются;
- экспертные советы либо не работают вовсе, либо слабы;
- совещания с внешними экспертами, представителями отраслей экономики, малого, среднего предпринимательства всех уровней, общественных, некоммерческих организаций либо проводятся редко, либо ключевые, наиболее сложные вопросы, влияющие на их жизнь и развитие, с ними не обсуждаются.

Между тем все эти люди, организации являются потребителями государственных услуг, и выстраивание активного взаимодействия с ними должно быть одной из главных задач ведомства. Требования к информационной открытости ведомства нужно выделять и прописывать.

Таким образом, для разработки и внедрения системы менеджмента качества в государственной службе целесообразно:

1. Ввести раздел «Принципы управления качеством государственных услуг». В этом документе изложить смысл и философию системы применительно к органам власти.

2. Уточнить термины и определения. Описать новые термины, необходимые для ясного описания системы менеджмента качества для органов власти.

3. Описать необходимость формирования двух политик: в области управления качеством государственных услуг и в области развития кадров. При этом для каждой политики описать свой перечень требований. Так, для кадровой политики это будет указание на необходимость управления и развития двух сфер компетенции: профессиональные знания и навыки, и личностные качества. Как приложение должен идти этический кодекс госслужащего, набор ценностей, которые подлежат постоянной актуализации.

4. Определить принципы, подходы и методы взаимодействия с внешней средой, исходя из задачи «прозрачности и информационной открытости» для заявителей, граждан Российской Федерации.

5. Описать сотрудника не только как ресурс, но и как цель организации, дав указание на то, что развитие сотрудника относится к первому уровню задач организации наравне с главными целями в области качества. В этом же разделе дать описание принципов организации работы с кадрами, описав их как внутренних потребителей системы.

6. Расширить понятие производственной среды, выделив понятие корпоративной культуры, психологического климата, дав перечень рекомендуемых методов и подходов по формированию и созданию этой среды.

7. Уточнить требования к планированию и анализу деятельности с разработкой необходимых уточнений по специфике анализа деятельности органов исполнительной власти, определение принципов формирования уровней анализа видов деятельности, достаточности детализации показателей деятельности подразделений, определение групп показателей, в том числе, связанных с оценкой качества внутренних коммуникаций, исходя из принципа ориентации на «внутреннего потребителя», выработки принципов и подходов к формированию отчетов о работе подразделений, методик определения рейтингов подразделений органа исполнительной власти, межведомственных рейтингов.

8. Определить принципы, подходы и методики по формированию отчетов различного уровня: внутренний отчет ведомства о результативности и эффективности деятельности; публичный отчет для экспертного сообщества; публичный отчет для граждан Российской Федерации.

9. Ввести понятие «эффективность» с описанием специфики управления эффективностью, включая методы наилучших практик, при этом показать связь эффективности с развитием персонала.

10. Определить подходы: – по идентификации опасностей и оценке рисков, связанных с результатами деятельности государственных структур, – по готовности к природным, техногенным катастрофам, военным и социальным конфликтам и реагированию на них.

Учитывая вышеперечисленные особенности при внедрении системы менеджмента качества в государственной службе значительно повысится эффективность системы управления ТУ Росимущества в Красноярском крае.